1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente.

Se desarrollan los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, importancia y las "buenas prácticas" actuales.

2. SERVICIO AL CLIENTE

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

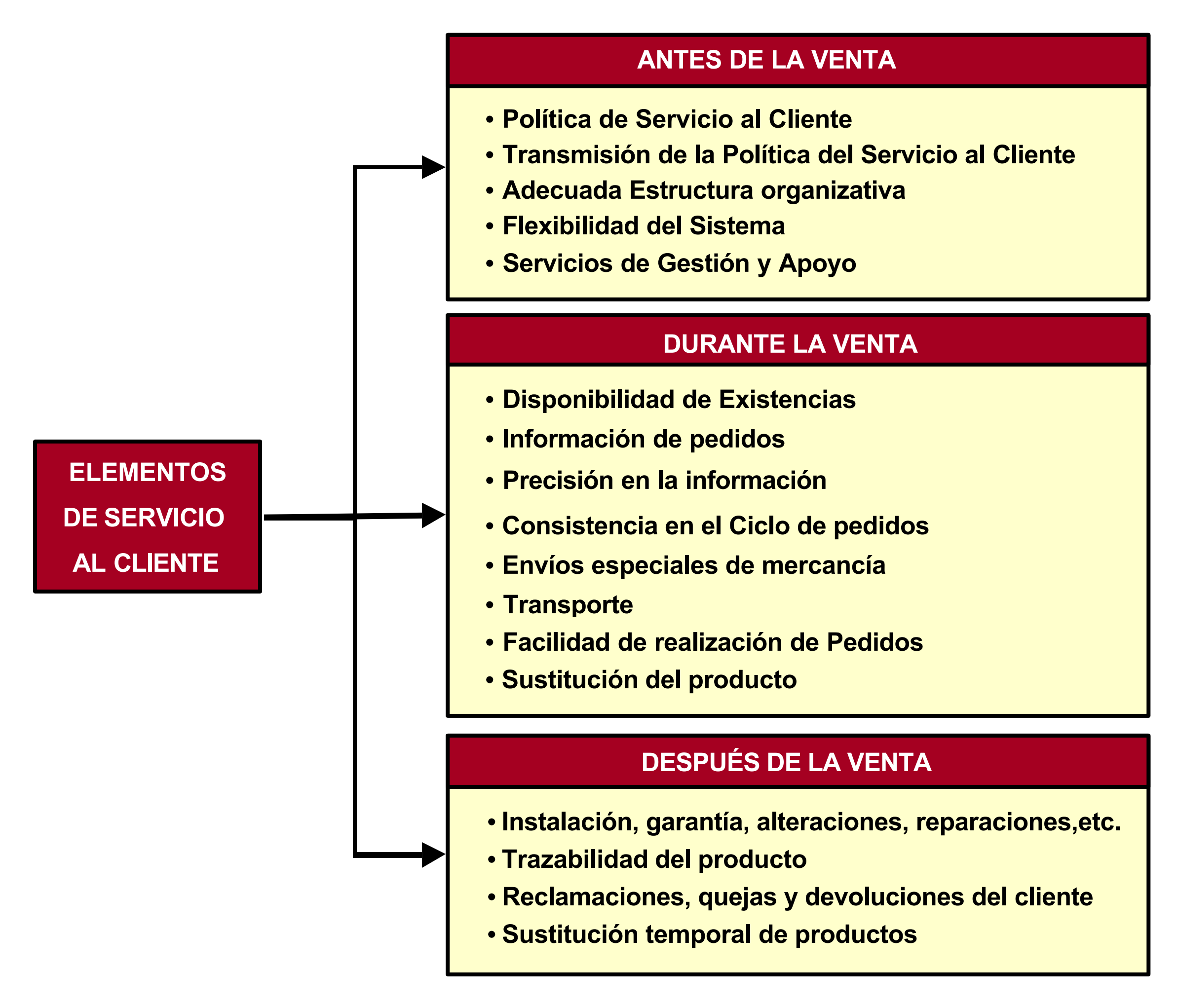
En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

" En el mundo actual, para mantener el negocio no se puede actuar como si se vendiese un producto. Se debe suministrar un servicio de valor añadido ".

Raymond Langton, Chief Executive, SKF North America.

2.2 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:



Fuente: Adaptación de Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Costumer Service: Meaning and Measurement".

El servicio al cliente relacionado con la cadena de suministro debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como "servicio al cliente durante la venta": disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la cadena de suministro.

Asimismo, un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas
- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- El dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.

A continuación se hace una mención especial al servicio post-venta, por el cada vez más importante papel que juega en relación con el servicio al cliente.

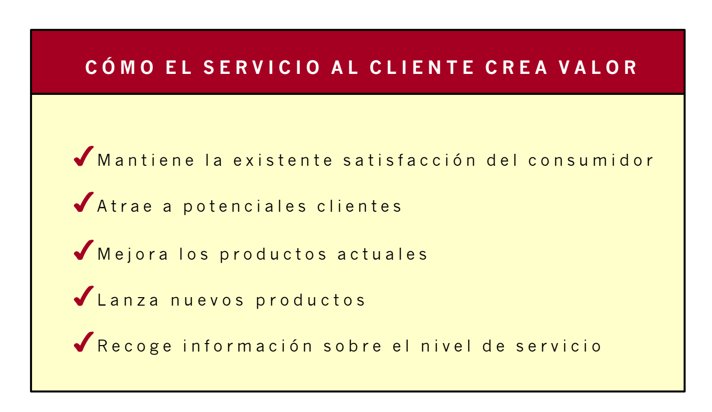
2.2.1 EL SERVICIO POST-VENTA

El servicio post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado "logística inversa" que consiste en el flujo de materiales

retornados y su packaging, incluyendo la final disposición de los objetos retornados. Actualmente, como consecuencia de la presión de los consumidores, los costes de localización y retorno, así como las leyes medioambientales, se espera que los proveedores asuman la responsabilidad de atender y gestionar los materiales desechados.

Tradicionalmente se ha considerado el servicio post-venta como un área poco importante dentro de la cadena de suministro. Actualmente, el servicio de post-venta juega un papel crucial en la nueva e integrada cadena de suministro, ya que un servicio de post-venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y puede proporcionar a la compañía ventajas competitivas. El servicio de post-venta no debe considerarse como un centro de costes, sino como un generador de ingresos futuros.

Cada día más compañías están descubriendo que deben proporcionar un servicio de post-venta de calidad si quieren permanecer globalmente competitivas.



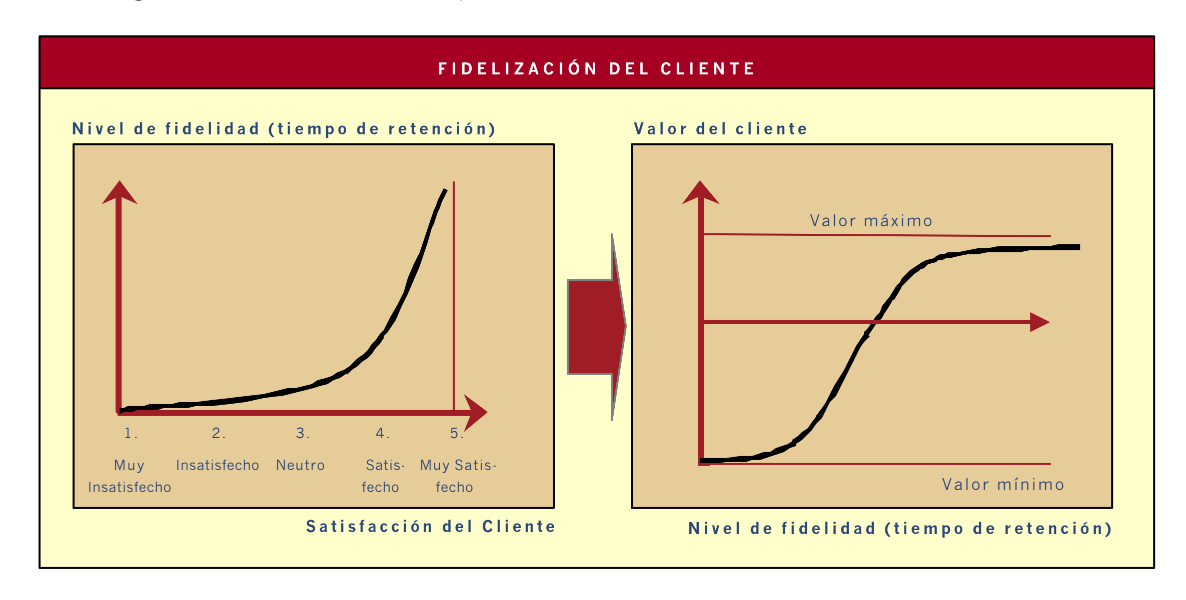
Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

2.3 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

2.3.1 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión

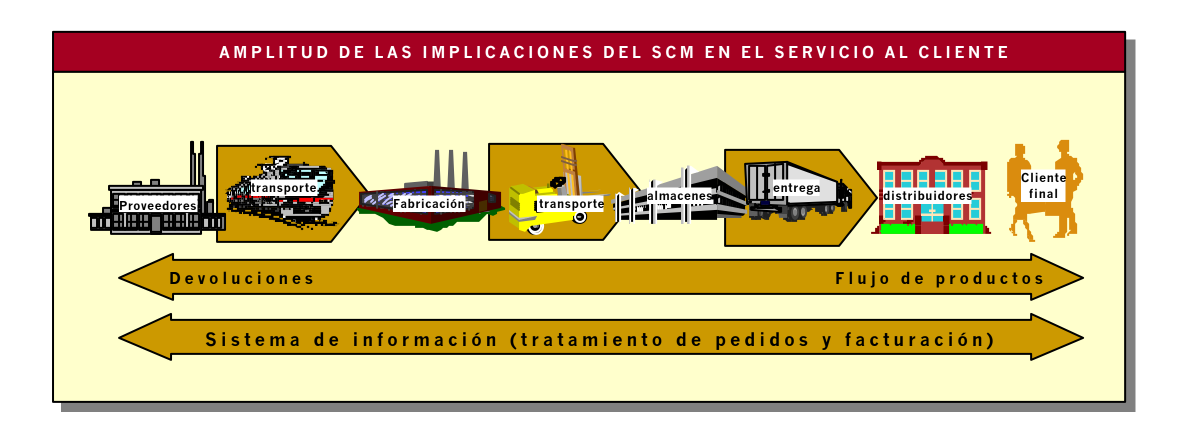
inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

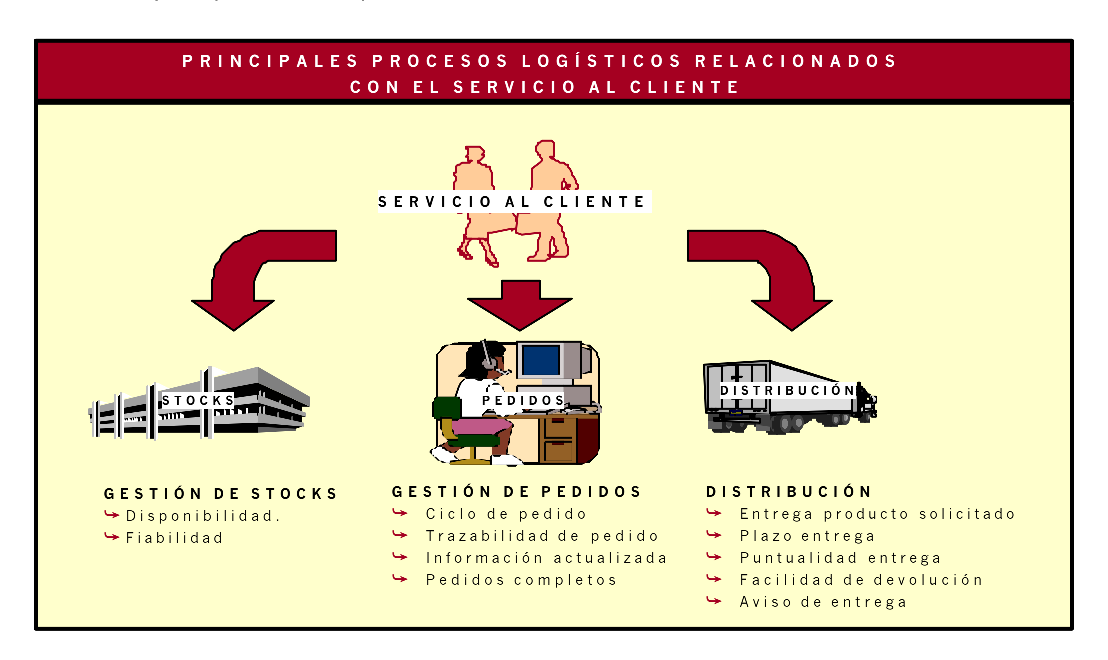
2.3.2 OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

2.3.3 ELEMENTO DIFERENCIADOR

Si bien la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía.



Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

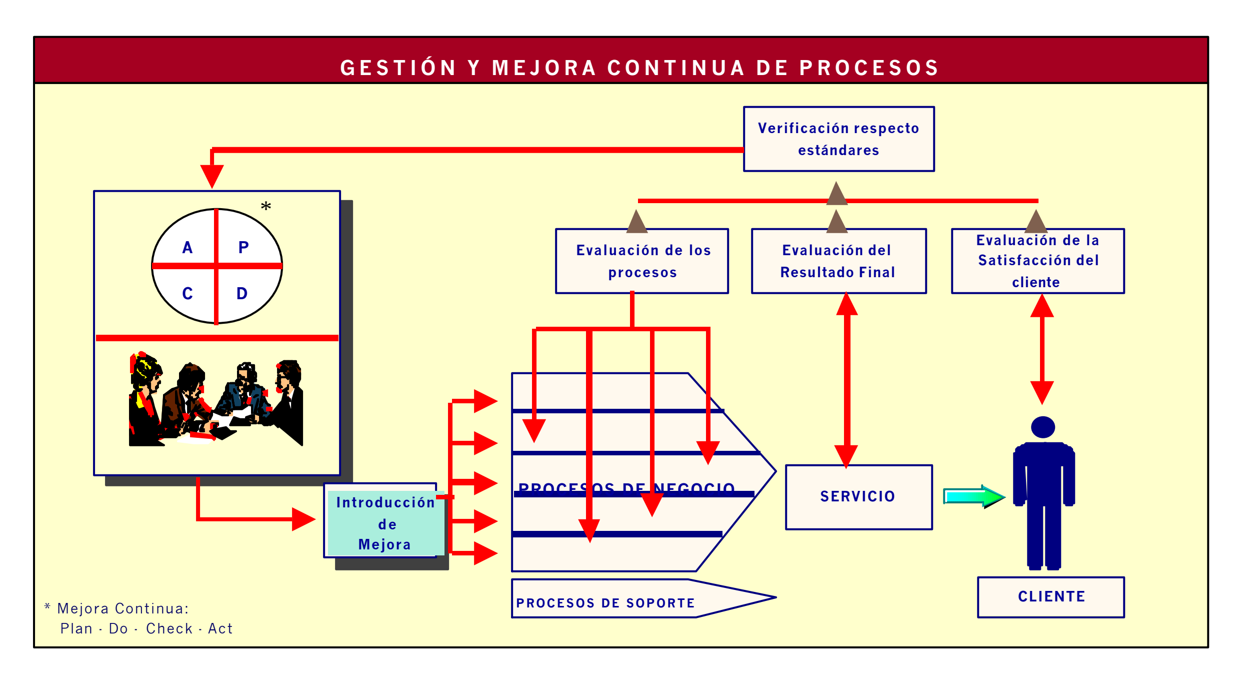
> **" De aquellos clientes que cambian de proveedores, el 40% lo hace por motivos de servicio... solamente un 8% lo hacen por razones de precio o producto ".**
>
> *Basado en un estudio de la " Forum Corporation ".*

2.4 BUENAS PRÁCTICAS

2.4.1 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora y / o reingeniería de procesos de la cadena de suministro son aspectos clave para la optimización del servicio al cliente. Para esto, es importante:

- ✓ Tener identificados los procesos y subprocesos de la cadena de suministro.
- ✓ Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:
    - Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
    - Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
    - Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
    - Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.
- ✓ Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación.
- ✓ Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.
- ✓ Disponer de un Manual de Procedimientos en los que estén descritos los procesos de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

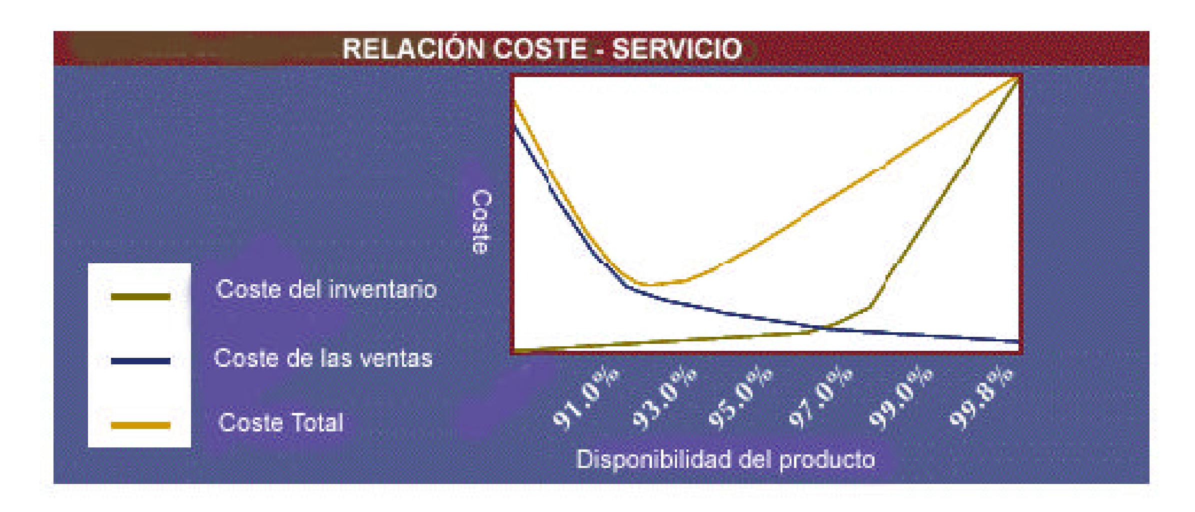
2.4.2 OPTIMIZACIÓN DEL COSTE Y DEL SERVICIO

El coste del servicio es el equilibrio entre la disponibilidad del producto y el coste de proporcionar el servicio al cliente.

El coste de satisfacer un pedido es primordial dependiendo de la lealtad al producto del cliente:

- Si la lealtad al producto es importante, el pedido insatisfecho tiene un coste bajo porque el consumidor esperará al reabastecimiento del producto.
- Si la lealtad al producto es débil, el coste es alto para la compañía porque el consumidor buscará un producto sustitutivo.

Optimizando el equilibrio entre el coste del inventario, el coste de fabricación y el coste de transporte con el coste de la pérdida de las ventas maximizará el valor al consumidor final.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

2.4.3 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPI's)

Asimismo, las compañías deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la dirección la toma de decisiones. Algunos de los principales indicadores de gestión en relación con el servicio al cliente son:

- Índice del servicio.
- Índice de Insatisfacción.
- Índice del rechazo.
- Índice de litigios.
- % de pedidos entregados.
- Plazo medio de entrega.
- % de pedidos que satisfacen completamente.
- % de devoluciones de cliente por daños, errores y entregas fuera de plazo
- Plazo medio de resolución de incidencias.

Los indicadores deben estar recogidos en el Cuadro de Mando de la compañía, para que junto con el establecimiento de objetivos, permitan el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la dirección.

2.4.4 MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

> **"El paradigma ha cambiado de rumbo. Los productos vienen y se van. La unidad de valor hoy en día es la relación con el cliente".**
>
> *Bob Wayland, Vice President, Mercer Management Consulting.*

Ya hemos visto anteriormente que la forma de tener un cliente consolidado y fiel es lograr su plena satisfacción. Puesto que la satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente siempre esperará recibir un servicio con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

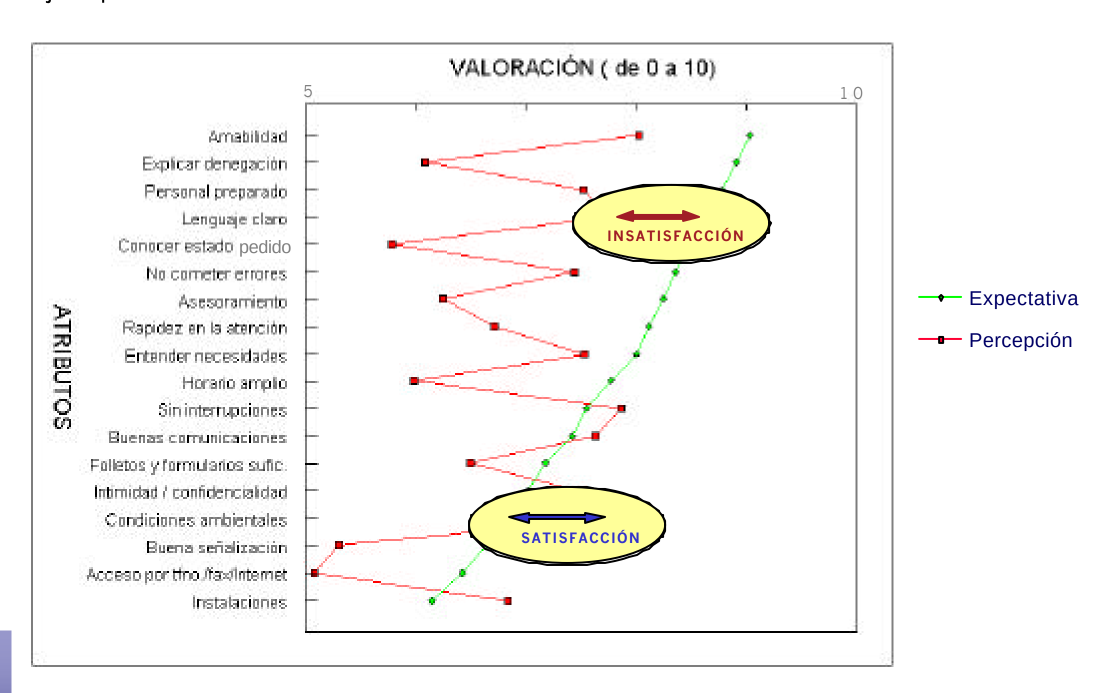
Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio:

LAS CUATRO PRIORIDADES FUNDAMENTALES:
• **PLENA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Como prioridad absoluta)**
• **LA CALIDAD ES LO PRIMERO (Como factor estratégico clave)**
• **MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS (Como prioridad operativa en toda la empresa)**
• **COMPROMISO DE TODOS LOS EMPLEADOS (Como única vía posible).**

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

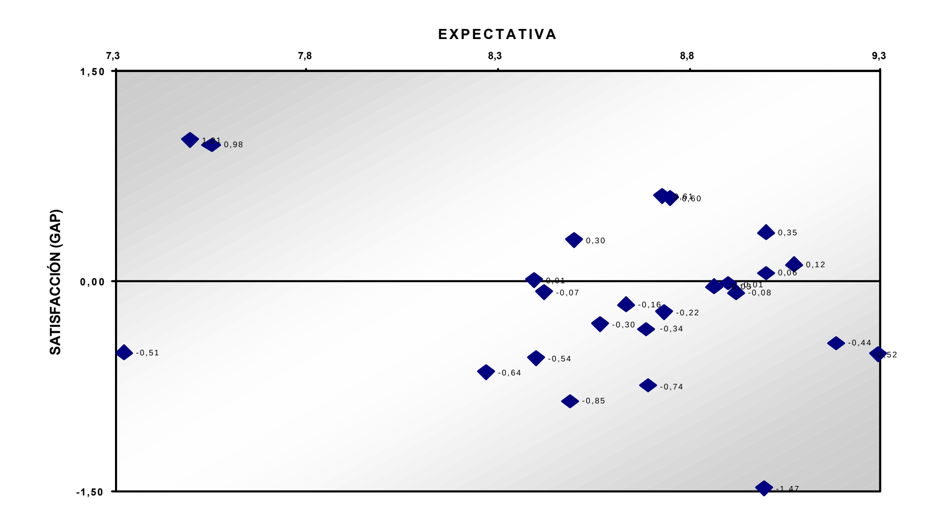
Con la siguiente representación gráfica, queda de manifiesto claramente la distancia entre lo que espera el cliente y lo que percibe. Si los atributos de calidad están además ordenados por orden de importancia (como es el caso, al estar ordenados por orden decreciente de expectativas) podemos tener una primera visión de las áreas prioritarias de actuación.

Ejemplo de Servicio de Atención al Cliente:



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Pero si además hacemos una representación, en la que reflejamos, para cada atributo, el par de valores percepción-expectativa, la tarea de priorizar se facilita al máximo:



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

En esta representación, los atributos con una mayor expectativa, y un grado de satisfacción menor corresponden al cuadrante inferior derecho, donde se alojan las prioridades de mejora.

La compañía debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la compañía:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido.
- Conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.

SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
✓ Mecanismos de **Medición Indirecta** de satisfacción del cliente:
· Sistema de quejas y reclamaciones.
· Buzón de sugerencias.
· Reuniones periódicas con clientes.
✓ Mecanismos de **Medición Directa** de satisfacción del cliente:
· Entrevistas cualitativas / Focus Groups.
· Cuestionarios de satisfacción.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

De estos sistemas de medición, los más eficaces son los mecanismos de medición directa, y de ellos los cuestionarios anónimos, puesto que el comportamiento del cliente suele ser huidizo en cuanto a las acciones proactivas de quejas o sugerencias.

En el caso de las entrevistas cualitativas es recomendable que éstas sean realizadas por personal externo a la empresa, para tratar de eliminar el factor intimidación que supone el que el personal de la empresa entreviste directamente al cliente.

TIPO DE MEDICIÓN		INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA: PROACTIVA	INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA: REACTIVA
CALIDAD PROACTIVA	MEDICIÓN ESPORÁDICA	◆ Focus Group	◆ Buzón de Sugerencias ◆ Número de Teléfono Gratuito
	MEDICIÓN CONTINUADA	◆ Encuentros de Directivos con Clientes	
CALIDAD REACTIVA	MEDICIÓN ESPORÁDICA	◆ "Caza de la Reclamación" ◆ Cliente Misterioso	◆ Buzón de Reclamaciones ◆ Número de Teléfono Gratuito
	MEDICIÓN CONTINUADA	◆ Encuentros de Directivos con Clientes ◆ Encuestas a Clientes ◆ Panel Clientes ◆ Control de Clientes Clave	

Fuente: "Calidad total en la Gestión de Servicios" Autores: Valarie A. Zeithaml. A. Parasuraman y Leonard L. Berry. Ed. Diaz de Santos.

2.4.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE INCIDENCIAS

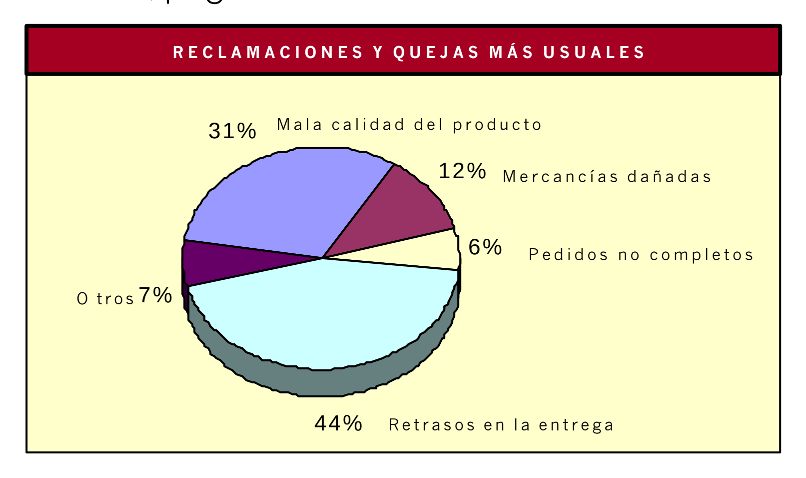
Un Sistema de Gestión de Incidencias permite controlar el volumen y procedencia de las incidencias así como los responsables y plazos medios de resolución, lo que facilita su erradicación y reafirma la cultura de calidad del servicio y mejora continua.

PROBLEMAS MÁS COMUNIES
✗ No existe un proceso de Gestión de Incidencias bien definido.
✗ El factor tiempo no se considera prioritario.
✗ No se documentan adecuadamente las incidencias ni se codifican según su causa .
✗ No se asignan responsabilidades claras para su resolución.
✗ La dirección normalmente se desentiende.
✗ No se hace un análisis causal de su origen.
✗ No se acometen proyectos de mejora para su erradicación.
✗ No se valora como fuente de información de calidad.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

La compañía debe disponer de un canal de servicio de atención al cliente claramente definido e identificado por el cliente, suficientemente flexible en horarios, a través del cual éste pueda transmitir su reclamación o queja:

- Número de teléfono, fax, call center.
- Internet: e-mail, página Web.



Fuente: Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Costumer Service: Meaning and Measurement".

A continuación, se relacionan los componentes necesarios para disponer de un buen Sistema de Gestión de Incidencias:

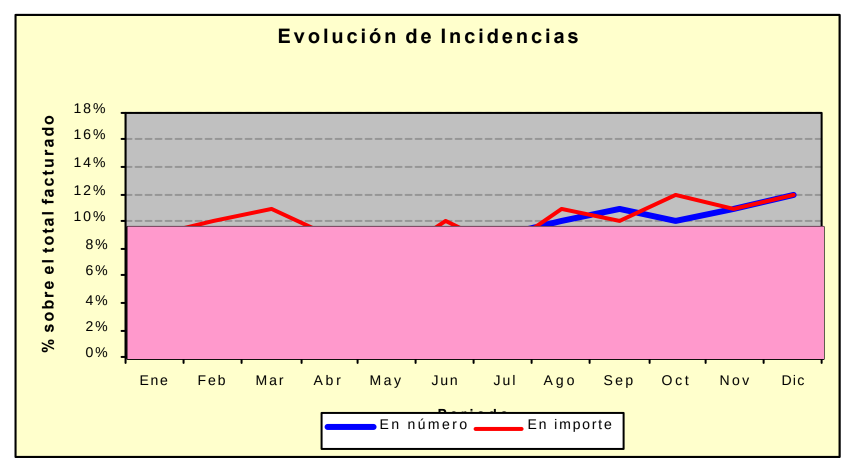


Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

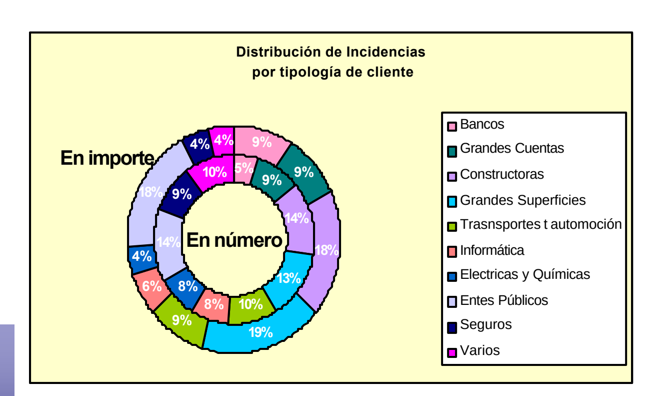
Los beneficios inherentes en todo sistema de gestión de Incidencias, y que redundan en un mejor servicio al cliente son los siguientes:

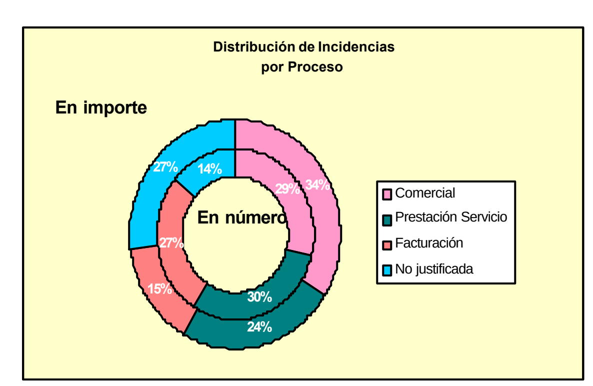
- Pronta identificación y tipificación de las incidencias.
- Análisis de las causas de origen.
- Rapidez en la resolución, información y responsables identificados.
- Implantación de acciones correctoras para la erradicación de las incidencias.
- Conocimiento de manera sistemática de los volúmenes, tipología, tiempo de resolución de incidencias, etc.

Algunos de los ejemplos de información de gestión necesaria:



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.





Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

LOS DIEZ ASPECTOS MÁS VALORADOS DE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES
1. La empresa que presta el servicio llama por teléfono a la hora convenida
2. Se proporciona una explicación de cómo surgió el problema
3. Se da información para que se sepa a qué teléfono (s) llamar
4. Se contacta rápidamente tras resolver el problema
5. Se permite hablar con alguien con autoridad
6. Se especifica el tiempo que se tardará en solucionar el problema
7. Proporcionan alternativas útiles si resulta imposible solucionar el problema
8. Se trata a los clientes como personas, no como a un asiento contable
9. Se dan consejos sobre la mejor forma de evitar problemas en el futuro
10. Se proporcionan informes parciales si el problema no puede resolverse inmediatamente.

(*) Los aspectos en negrita están directamente relacionados con la recuperación del servicio
Fuente: Adaptación de **Getting Started in Quality** de Linda Cooper and Beth Summer, Consumer Affairs/Quality Department, The First National Bank of Chicago, 190, pag 27.